

# 中国零售企业商业模式创新要素及路径 ——基于胖东来的案例研究

李 飞<sup>1</sup>, 贾思雪<sup>2</sup>, 王佳莹<sup>3</sup>

(<sup>1</sup>清华大学 经济管理学院, 北京 100084; <sup>2</sup>国电联合动力技术有限公司, 北京 100084)

**摘 要:**依据中国零售企业商业模式创新理论框架,以河南胖东来商贸集团作为案例研究对象,采用规范性案例研究方法,即通过实地调研、深入访谈、二手资料分析与整理、数据编码等,探索了中国本土情境下百货商店的商业模式创新要素及创新路径,进一步完善了中国零售企业商业模式创新路径理论。研究发现:胖东来的商业模式创新是沿着“重要资源—关键流程—营销模式—顾客价值”由内到外的路径进行的,其中最为关键的创新要素是服务和无形资源中的人力资源和文化创新。

**关键词:**零售企业;商业模式;服务创新;作用路径;案例研究

中图分类号: F713.3 文献标志码: A 文章编号: 1003-9172(2015)01-0000-00

## 1 问题提出

零售企业是指向最终消费者销售产品和服务的企业,如百货商店、超级市场、餐饮店、修理店、银行和通讯公司的营业厅、加油站等。零售业是国民经济的重要组成部分,零售企业的商业模式创新受到学术界的关注。目前关于零售企业的商业模式创新研究主要有两类:一类是研究电子商务领域的商业模式创新;一类是研究沃尔玛、家乐福等国际商业巨头在商业模式上的实践和创新。然而,关于中国本土线下零售企业的商业模式创新的研究成果较少。

从已有的针对电子商务领域和国际零售巨头的商业模式创新研究来看,由于学者们的研究视角、研究目的不同,因此研究成果各有侧重。总体而言,研究视角有价值视角、战略视角和运营视角等,基于综合视角的研究成果较少,且基于不同视角的研究成果彼此存在矛盾解释、缺乏一致性。从逻辑上讲,研究商业模式创新的关键是解决“为什么、是什么、怎么样”的问题:“为什么”是商业模式创新的驱动力;“是什么”是商业模式创新的要素;“怎么样”是商业模式创新要素的流转路径。这三个问题都有待深入研究。

本文选择一家中国本土的实体零售企业,通过

案例研究探寻其商业模式的构成要素和创新路径。需要说明的是,本研究是中国零售企业商业模式研究系列的一部分,该系列研究已完成对餐饮零售企业商业模式的分析。本文针对商品零售企业的商业模式展开研究,未来还将对金融零售、通讯零售等的商业模式展开研究。

## 2 理论基础

### 2.1 概述

关于商业模式创新路径的早期研究主要关注企业如何从传统模式向电子商务模式转变。随着商业模式研究的不断深入,商业模式创新研究开始从创新程度和商业模式构成要素两个视角展开<sup>[1]</sup>。

关于零售企业商业模式创新路径的探索,其核心是寻找零售企业商业模式的构成要素以及这些构成要素之间的逻辑关系,从而发现这些构成要素变化带来的模式变化的方向和程度。目前此方面研究已有一些有价值的研究成果<sup>[1,2]</sup>,但是数量较稀少。虽然这些稀少的研究成果做出了相应的理论贡献,但是仍未清晰地描绘出零售企业商业模式创新成功的路径,也未达成应有的共识。其中,李飞、米卜和刘会通过对中国餐饮业进行案例研究建立了一个零售企业商业模式创新的系统框架<sup>[3]</sup>。但是,中国餐

收稿日期: 2014-12-15

基金项目: 国家社会科学基金项目“中国百货商店演化轨迹及未来走向研究”(81273001); 清华大学经济管理学院中国零售研究中心项目“中国零售业态适应和成长问题研究”(140100000000000000)

作者简介: 李飞(1981—),男,满族,河北青龙人,清华大学经济管理学院教授,博士生导师,博士,研究方向: 营销定位、零售战略; 贾思雪(1988—),女,四川绵阳人,清华大学经济管理学院博士研究生,研究方向: 营销战略、服务和产品创新; 王佳莹(1990—),女,蒙古族,内蒙古赤峰人,国电联合动力技术有限公司营销策划部助理经济师,硕士。

饮业的商业模式创新路径是否与其他零售业态的商业模式创新路径一致,即中国餐饮业的商业模式创新模型是否就是中国零售企业商业模式创新的理论模型?为了回答这一问题,还需通过更多的案例研究进行重复验证和完善。

## 2.2 已有研究成果

h)商业模式的定义。商业模式概念于20世纪90年代被提出,但学者们对其定义始终未形成一致意见。1997年(Kaplan和Gallagher)和2001年通过归纳3个商业模式定义,认为商业模式的定义可分为3个层面——经济(盈利)层面、运营层面和战略层面<sup>[5]</sup>。Vishwanath和Muller和Ikkink认为,商业模式是一个包含一系列要素及其关系的概念性工具,用以阐明某个特定实体的商业逻辑,其中这些要素包含价值主张、消费者目标群体、成本结构和收入模型等<sup>[6]</sup>。

i)商业模式的构成要素。商业模式的构成要素也有多种提法。例如,Chandler、Prahalad和Ramaswami认为,商业模式由顾客价值命题、盈利模型、关键资源和关键过程3个要素组成<sup>[7]</sup>。另一种比较常见的认识是,商业模式由价值主张、价值配置、成本结构、分销渠道、目标客户、客户关系、核心竞争力和合作同盟3个要素组成。

j)商业模式创新路径。商业模式创新路径研究经历了由要素论到系统论的发展历程。越来越多的学者认为,商业模式创新是一个系统循环过程,各构成要素的不同组合、各组合要素相互影响的不同方向,构成了商业模式的创新及路径。翁君奕将商业模式定义为“核心界面要素形态的有意义的组合”,其中核心界面包括客户界面、内部构造和伙伴界面,这3个层面都包括价值对象、价值内容、价值提交和价值回收4项内容,每项内容又包括若干维度,其变化会形成商业模式创新的不同路径<sup>[8]</sup>。

k)零售企业商业模式的构成要素和创新路径。盛亚和吴蓓通过对美国西尔斯公司的商业模式进行案例分析,指出商业模式应包括价值诉求、价值创造、价值提供3大要素。三大要素依照一定的逻辑关系进行组合,整体规划、系统流转<sup>[9]</sup>。李飞和汪旭晖通过对沃尔玛进行案例研究提出:零售企业的竞争优势来源于零售业务流程、零售业务流程的实现依赖于企业资源;沃尔玛的竞争优势为“天天低价”,而“天天低价”的竞争优势来源于“低成本采购—低成本配送—低价格销售—低成本采购”的业务流程,该业务流程的实现依赖于物流系统和信息系统以及与顾客的亲人关系和与员工的伙伴关系等资源<sup>[10]</sup>。

%

## 2.3 研究框架

上述研究成果构建了零售企业商业模式创新理论的基础,但是大多没有描绘出一个清晰的零售企业商业模式构成要素和创新路径的图形。李飞等在已有成果的基础上,建立了一个新的理论框架<sup>[4]</sup>,并以海底捞为案例分析了该理论框架在餐饮零售领域的适用性。该框架既能够显示出零售企业商业模式的核心构成要素,又可以作为进一步探寻创新路径的向导。本研究按照该框架提供的定义、要素和路径进行分析,通过对不同于海底捞等餐饮零售企业的商品零售企业进行案例研究,验证该框架是否具有进一步推广的可行性。

以下对李飞等提出的零售企业商业模式创新理论框架进行说明<sup>[4]</sup>。

h)零售企业商业模式的定义。零售企业商业模式是建立在一系列组合要素及其相互关系的基础上,用以说明企业取得竞争优势、获得利润和实现相关利益者价值的内在逻辑和运行系统。

i)零售企业商业模式的类型。零售企业如同一座桥梁,一端连接着供应商,另一端连接着顾客,如此形成了三界系统——顾客界面、供应商界面和零售企业内部界面。零售企业面临在这3个界面进行价值创造和价值回收的问题。在顾客界面关系的建立过程中会形成营销模式;在供应商界面关系的建立过程中会形成采购模式;在企业内部界面关系的建立过程会形成资源整合模式。3个界面又会分别形成3种流程模式——采购(供应商界面)、储存配送(企业内部界面)和销售服务(顾客界面)。我们将营销模式、采购模式、资源模式和流程模式的有机组合称为零售企业的商业模式。其中,营销模式是最为核心的模式,因为各方面利益和价值分割的数量规模取决于最终顾客为产品和服务支付的价格总额。

j)零售企业商业模式的构成要素。商业模式由营销模式、采购模式、资源模式和流程模式组成,因此这些模式的组合要素就是商业模式的构成要素。营销模式的组成要素包括产品、服务、价格、店址、店铺环境和广告沟通等,这些要素的组合则涉及目标顾客、营销定位等以及销售服务流程;采购模式的组合要素包括商品、货币和信息等,这些要素的组合则涉及供应商要素和采购流程;资源模式的组合要素包括有形资源(财物)、无形资源(人力、信息、组织和关系等)、采购、储存、配送以及商品销售、服务等流程。

由前述分析可得出:供应商价值和企业内部价值的实现源于顾客价值的实现;顾客价值的实现源

于营销模式和销售服务流程，而销售服务流程直接受采购流程、储存配送流程和资源模式的影响，同时资源模式也会通过影响采购流程、储存和配送流程间接影响商品服务流程。在此基础上，构建起零售企业商业模式形成（或称创新路径）的基本框架（图#）。在该框架中，我们将零售企业面临的所有因素划分为顾客界面、供应商界面和企业内部界面三大部分，每个界面都有流程、商业模式和价值实现三个层面。图#中：粗线包含范围内的区域（即除供应商价值实现层面和顾客价值实现层面以外的部分）是企业主要关

注和控制的内容，构成了零售企业的双边平台；白色箭头用以指示各层面内部的循环影响关系，灰色箭头用以指示不同层面之间的支持影响关系。我们需要验证的是：商业模式创新路径是“先有营销模式，再构建关键流程，最后整合采购模式和资源模式”，还是“先整合采购模式和资源模式，再构建关键流程，最后形成营销模式”，抑或从关键流程开始向其他%个子模式进行扩展，相应的子模式变化源于哪个构成要素。

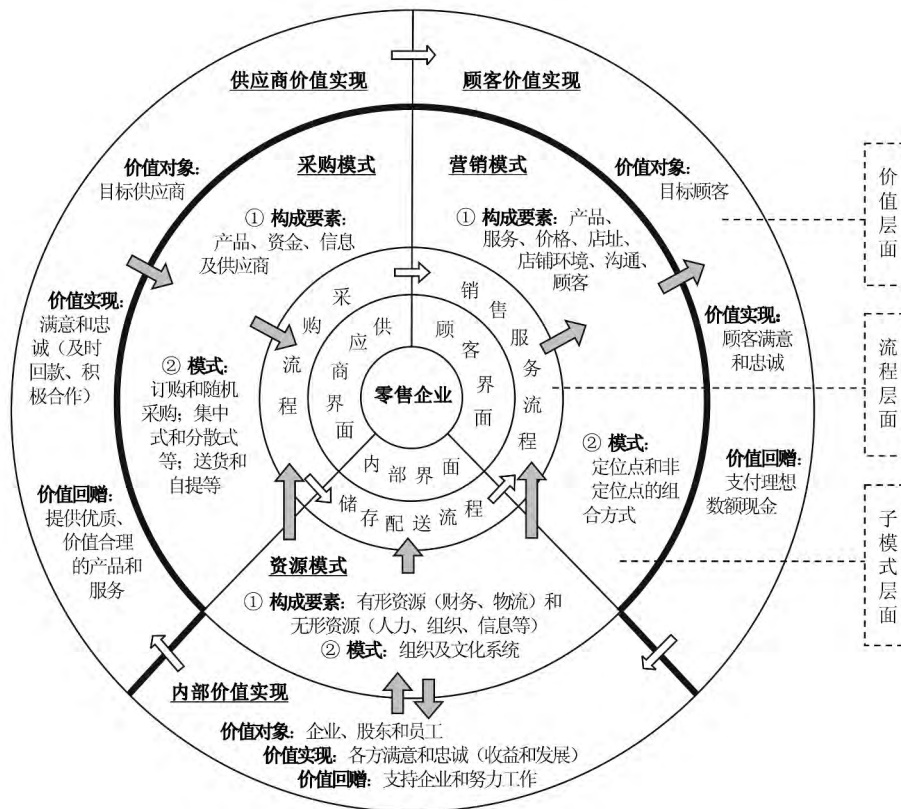


图 1 中国零售企业商业模式创新路径的理论框架

### 3 研究方法

本文采用案例研究方法，通过对河南胖东来商贸集团（以下简称为“胖东来”）进行案例研究，尝试回答胖东来的商业模式“是什么”、“为什么”和“怎么样”的问题，以此验证中国零售企业商业模式创新路径的理论框架。

#### 3.1 问题界定

商业模式创新的路径包括！个含义：一是创新的起点，即从哪个要素开始创新，需要探讨商业模式的构成要素；二是创新的脉络，即从起点到终点经过的路线，需要研究商业模式创新的先后顺序。因此，我们将研究问题界定为：在商业模式的&个界面中，

各自是否进行了营销模式、采购模式、资源模式和流程模式的创新；如是，则创新路线图是怎样的。分析前%个界面可明确创新的始点，分析后#个界面可明确创新的路径。本文通过案例研究需要具体分析的问题见表#。

#### 3.2 样本选择

本文的研究目的在于探索非互联网领域的零售企业的商业模式创新成功路径，因此选择一个在商业模式上进行了丰富的创新活动并获得了利益相关者价值的非互联网零售业企业作为样本是进一步深入研究的基础。通过审慎甄别，我们选择了胖东来作为案例研究对象。

胖东来于#—\$年%月在河南省许昌成立，经过



## 4 研究结果

### 4.1 顾客界面

顾客界面会形成零售企业的营销模式。对于该界面,我们关心的是:胖东来的营销模式是什么;胖东来怎样通过营销要素组合创新实现上述营销模式。首先回答胖东来是否进行了营销模式创新,然后回答胖东来营销模式创新的具体路径。

#)胖东来是否有与众不同的营销模式。

通过对大量的二手资料进行筛选和阅读,我们可以清晰地判定胖东来具有独特的营销模式。无论是胖东来的经典服务案例,还是理论界对胖东来营销模式的分析,都向我们展示了胖东来在服务顾客方面的独特魅力和竞争优势。

一手数据的收集和统计也证明了该结论。在实地调研阶段,我们向#名顾客发放了问卷,回收有效问卷#份,并对#名顾客进行了深度访谈。通过整理数据,最终筛选出#个重要影响因素。将胖东来与竞争对手在这#个重要影响因素上进行比较,绘制出胖东来和竞争对手在顾客心目中的定位感知图,结果显示胖东来具有自己独特的营销模式,以服务为主要定位点,以商品为次要定位点,其他营销

组合要素不低于行业平均水平并为主要定位点做出贡献。胖东来与众不同的独特服务主要包括服务敬语、服务标准(硬件、软件)、服务文化、顾客需求、超值服务和特殊服务等。

!)胖东来是否对营销模式形成的影响因素进行了创新。

零售业的营销要素通常可被归纳为产品、服务、价格、店址、店铺环境和信息沟通<项。在组合<项要素时,首先应考虑目标顾客的需求和定位点的位置,目标客户需求 and 定位点位置的不同组合形成了不同的营销模式。结果表明:胖东来的目标客户清晰,将目标客户的关注点作为核心定位点,在营销组合中突出定位点,使非定位点的营销组合要素为定位点做出贡献。

胖东来营销组合要素的创新见表%。由表%可知:胖东来选择了目标顾客最为关注的要素,并根据顾客需求和当地市场竞争态势在顾客服务和商品要素的组合上进行了显著创新。其他要素在不低于行业平均水平的前提下均在不同程度上为定位点做出了贡献,最终形成“#(主要定位点)h#(次要定位点)h&(非定位点)”的营销新模式,同时获得了顾客满意。

表3 胖东来营销组合要素的创新

问题	肯定	否定	结论	举例
目标顾客明确吗?	#%	"	√	“胖东来的目标顾客是在许昌市工作、生活的中高收入人群”(S)
定位点清晰且是目标顾客所关注的?	<=	"	√	认为定位点为售后服务的有<=条数据。例如:“手机用了<个月,信号不好,给退货了”;“1万元手表,#个月后有问題,退”;“1000元的西服,洗过。领子有褶皱,退”(!) 认为定位点为“服务质量高”的有<=条数据。例如:“试衣服,服务员不会烦”(!) 认为定位点为“产品种类全”的有%条数据。例如:“商品齐全,别的地方没有的商品这里有”;“没货的话可以订货”(!)
定位点所在的营销组合要素突出定位点了吗?	<=	!	√	胖东来的服务很亲民,如有%位顾客都提到,员工在电梯处“扶老人和小孩”(!) 调研项目组成员在现场看到“有服务员在扶梯靠空的一边帮忙顾客领着小孩,并告诉顾客尽量把小孩抱在扶梯有遮挡物的一边,以免跌落”(#)
非定位点所在的营销组合要素为定位点做出贡献了吗?	;#	#%	√	价格:“品类齐全,价格适中,档次拉开”(!) 店址:“很多店铺都是自有店铺,降低了成本,同时保证顾客能够比较方便到达”(#) 环境:“环境整洁,高管看到地上有纸屑也会随手拾起”(!) 沟通:“从来不做广告,注重顾客满意与文化上的沟通”(D)

### 4.2 供应商界面

对于供应商层面,我们关注的核心是:胖东来的采购模式是否具有与众不同的创新之处;胖东来通过怎样的供应商要素组合、供应链环节创新形成了独特的采购模式创新。我们不仅需要分析供应商界面是否存在创新,而且需要进一步探究,如果存在创新,那么其形成要素及驱动力是什么。

#)胖东来是否有与众不同的采购模式。

胖东来在采购方面有非常独特的理念,提出要成为“商品的博物馆和爱的海洋”。这对采购界面提出了极高要求——成为商品的博物馆,意味着必须

达到商品采购范围广博、种类齐全;成为爱的海洋,意味着除了为顾客提供极大丰富的产品外,还需要通过提供商品来充分满足顾客需求,使顾客在货品需求被满足的同时感受到关爱。

!)胖东来是否对采购模式形成的影响因素进行了创新。

成为“商品的博物馆和爱的海洋”,是一个漫长而艰难的过程。为了实现这一目标,胖东来创造性地采取四方连采、定制采购、特殊采购和大规模自营等方式。分析得知,胖东来对采购模式形成因素进行创新的主要驱动力来自“商品的博物馆和爱的海

&#

洋”这一定位。围绕该定位,胖东来在计划、采购、流通、仓储、退货和信息沟通等环节均进行了不同程度的创新。

### 4.3 企业内部界面

企业内部界面会形成商场的资源模式。对于该层面,我们关心的是:胖东来的资源模式是什么;如何通过资源组合要素的创新形成这一资源模式。我们不仅要分析胖东来是否进行了资源模式创新,而且要研究,如果存在创新,其具体要素和驱动力是什么。

#)胖东来是否有与众不同的资源模式。

通过分析一手资料和二手资料,我们发现胖东

表 4 胖东来资源整合模式的创新

问题	肯定	否定	结论	举例
是家庭情感式领导吗?	\$	!	✓	“老板于东来的私人豪车,所有员工都可以借去做婚车”;“中国人在进行标准化管理的同时,一定要加上中国的人情式的管理”;“我的老师就是于东来,他告诉我看什么样的书、做什么样的事、追求哪些方面的人,有时候压力很大,但是在想放弃的时候,他会突然拉你一把。为什么要施压?因为想让你幸福,不是说想让你变得优秀和成功”
是西方现代管理理念吗?	\$	#	✓	“明事理,做自己,思想高贵,心灵自由,活在当下”;“我们公司能走到今天是因为有强大的标准体系,\$年前,我们认识了美国)DO)DO帮助我们按照标准化的体系统一配送、统一规范”;“我们单位最喜欢的就是北欧,觉得北欧的文化比较自由、比较纯真,我们公司有很多来自北欧的文化,包括现在我们的商品”;“我们公司不让做广告,大屏幕和小屏幕上没有广告,全部都是世界上最先进国家的文明和文化的东西,西方哲学方面的东西比较多一些”
员工生活幸福快乐吗?	=	#	✓	“我们把商场培养成像家一样的氛围,让员工来到商场,不仅仅是为了打工,更是为了更好地追求自己的信仰活着”;“员工薪水高(普通店长的年薪能达到二三十万)、福利好;每周二超市都闭店休息,每年春节也是闭店休息\$天,让员工也可以与家人团聚;每天员工只工作<小时,其余时间可以在公司的休息区和活动区放松娱乐”;“员工不需要我来监管,员工是来帮我工作的,他是我的老师,从他们身上能发现我身上的不足,是镜子”;“胖东来设有员工休息室、员工活动室和各项运动娱乐设施”

!)胖东来是否对资源模式形成的影响因素进行了创新。

资源模式的构成要素包括有形资源(财物)和无形资源(人力、信息、组织和关系等)。显然,胖东来主要在无形资源中的人力资源方面进行了创新。例如:集团内部形成亲如一家的情感氛围;于东来树立了家长的威严,并凭借商业天赋、方向导引和利益让渡在事实上确立了其灵魂地位;他关心员工的成长、快乐和幸福,使员工和管理人员首先有尊严,进而树立更积极的价值观和人生目标、懂得如何工作(友善h热情h标准化h个性化)。当然,这种人力资源的创新必然涉及财务等无形资源的调整和匹配,从而带来全部资源的变化。

### 4.4 综合界面

对于该层面,我们关心的是:胖东来是否有清晰的商业模式创新路线图;如有,则具体路径如何。包括:①是否有实现顾客价值的竞争优势(营销模式);②是否有体现竞争优势的关键流程(顾客界面的销售服务流程、供应商界面的采购流程和企业内部界面的储运配送流程);③资源模式是否考虑了

来具有独特的资源整合模式,可将该模式归纳为“家庭情感式领导h西方现代管理理念h员工生活幸福快乐”(见表&)。其中,比较独特的是家庭式情感管理方式,主要表现为:第一,作为胖东来大家庭的第一责任人,于东来表现出超凡的商业眼光和决策力,能够有力地推动其战略决策在胖东来大家庭内部的落实;第二,所谓“家长”,就是对家庭成员承担教化责任的人,于东来通过学习、感悟形成的所有思想成果都不遗余力地向员工进行传导;第三,作为“家长”,于东来以真挚的情感、极大的魄力对所有“家庭成员”进行了利益让渡。

关键流程的构建。

#)胖东来是否有清晰的商业模式创新路线图。

通过调研分析,我们发现胖东来具有比较清晰的商业模式创新路线图。首先利用企业文化、人力资源等无形资源,聚集了一批具有幸福感、愿意将幸福和快乐传递给顾客的员工,同时对服务这一关键流程进行规范,自愿传播幸福和快乐的员工在服务关键流程下为顾客提供超出其预期的优质服务,并形成其独特的营销模式,最终为顾客提供了超越其预期的价值,构成一个完整的零售商业模式系统。

!)胖东来是否有实现顾客价值的竞争优势。

回答是肯定的,即“#(服务为主要定位点)h#(商品品为次要定位点)h&(其他要素为非定位点)”的营销新模式。关于这一点前文已有详细说明,在此不再赘述。

%胖东来是否有体现竞争优势的关键流程。

调查结果显示:关于关键流程的条目有;!个,其中<=个条目认为服务流程是胖东来的关键流程,另有%个条目认为采购流程是胖东来的关键流程。可见,服务流程是胖东来的关键流程。同时,在认为

&

胖东来的关键流程为服务流程的条目中,大多认为关键流程突出了服务这一定位点,只有#个条目认为服务过度反而伤害了定位点。

从搜集到的一手资料和二手资料来看,胖东来的服务流程具有不同于常规企业的服务流程的特别之处,同时具备标准化和个性化两个特点。一方面,胖东来有非常详尽的服务流程标准。胖东来的#个部门#个岗位均有详细的标准操作流程,其中最关键、涉及人员最多的%个岗位的标准操作流程已印刷成册,在岗员工人手一册,其中针对#个岗位还拍摄了实操视频。另一方面,胖东来的服务流程具有个性化特征,个性化特征的源动力在于员工拥有强烈的帮助顾客、以积极乐观的心态感染他人的意愿,能自发地提供很多具有亲人般关怀的、能够打动顾客的服务。

另外,采购流程、配送流程(融合在销售和服务流程中)是为次级定位点产品优质做出贡献的次级关键流程。在采购流程方面,胖东来以“商品的博物馆和爱的海洋”为标准,在大规模自营的基础上,重视代购、定制和珍宝馆<sup>①</sup>服务,在满足顾客需求方面能够不计成本。此外,采购、配送积极配合服务流程中的售后服务部分,对出现售后问题的首先寻找问题根源:若是服务不专业,则对服务人员进行技能的强化和改善;若确认为是采购或配送过程中的问题,则根据实际情况追查到最后项根源并进行整改。

g)胖东来是否依照关键流程整合了重要资源。

根据调查结果,答案是肯定的。通过分析一手资料和二手资料,企业文化和人力资源为关键流程做出了贡献。

胖东来的企业文化具有不同于常规企业的特别之处——这与胖东来的关键流程密切相关。胖东来倡导公平、自由、快乐、博爱的企业文化,而这&个企业文化关键词之间其实存在一定的逻辑关系。只有在企业内部构建起相对公平的组织氛围和价值理念,员工才能最大限度地获得自由感并能够自由地发挥其创意,进而才能在工作中和生活中感到真正的快乐并将快乐传递给顾客,最终才能构建起一个博爱的团队。公平决定了关键流程的标准性;自由、快乐和博爱决定了关键流程的灵活性。

胖东来的人力资源管理也独具特色,且与关键流程密切相关。在招聘环节,胖东来将“价值观”作为首要的选择标准,只有价值观清晰且价值观与胖东来的价值理念相匹配的应聘者才能进入下一筛选环节;培训环节也兼具标准化和个性化的特征,突出

了员工对企业文化的感受力。考核环节也对关键流程做出贡献。胖东来的绩效考核以“星级评定”为主体,根据绩效评选星级员工、服务标兵和技术明星,对星级员工不仅实行大额度的物质奖励,而且采取各种形式给予精神鼓舞。

h)胖东来商业模式创新的具体路径是什么。

通过对胖东来进行案例研究,我们发现了其商业模式创新路线图(见图1)。胖东来商业模式创新是在营销层面、供应商层面、企业内部层面的各个层次交叉进行的。这个过程并不具有较强的计划性或规划性,而是具有很强的自发性。这种自发性不始于顾客需求分析(尽管与顾客需求匹配),而始于资源层面,显示出一条从内到外的路径。具体路线是:在家庭情感式领导下,形成“公平、自由、快乐、博爱”的企业文化,招聘和培养具有满足感和快乐的员工,并千方百计地提高员工的服务水平,鼓励员工将快乐传达给顾客,进行服务创新,完善服务流程,开发服务项目,打造服务方面的竞争优势,形成新的营销模式,进而为顾客带来独特的利益和价值体验。胖东来遵循“资源—流程—营销模式—顾客价值”的路径进行商业模式创新。

## 5 结论和讨论

笔者将本文的研究结果与之前中国餐饮企业商业模式创新路径<sup>[4]</sup>进行了比对,进一步验证和完善了中国零售企业商业模式创新的理论框架,并得到了一些有价值的发现。

### 5.1 零售企业商业模式创新要素

零售企业商业模式创新的内容应包括营销模式、采购模式和资源模式,以及采购流程、储存配送和销售服务流程的创新。而构成这些模式和流程的要素应成为商业模式的组成及基础创新要素,包括:营销模式中的产品、服务、价格、店址、店铺环境和信息沟通<个要素以及顾客;采购模式中的商品、货币、信息、物流以及供应商等;资源模式中的有形资源(财物)和无形资源(人力、信息、组织和关系)等。

对胖东来的案例研究结果,不仅验证了理论框架中关于零售企业商业模式创新的基本构成要素,而且发现最为关键的商业模式创新要素是营销模式和资源模式,其次是采购模式,而在流程层面销售服务流程是最为关键的流程,采购、储存和配送等流程次之。这也在一定程度上验证了零售企业关键的创新子模式或流程取决于零售企业的竞争优势或定位点。

① 胖东来会搜集一些已消失的珍奇老物件并陈列在商场的珍宝馆中,供顾客参观和选购。

本文发现具体的构成要素中：营销模式中最为关键的创新要素是服务，其次是商品，而店址、店铺环境、价格和信息沟通不像前两者那么重要；服务的重要性导致零售企业的资源模式构成要素中无形资

源比有形资源更为重要，而无形资源中最为重要的是人力资源和组织文化，而学者们强调的随着互联网发展进行的零售商业模式创新并没有显示出“人们认为”的那么重要。

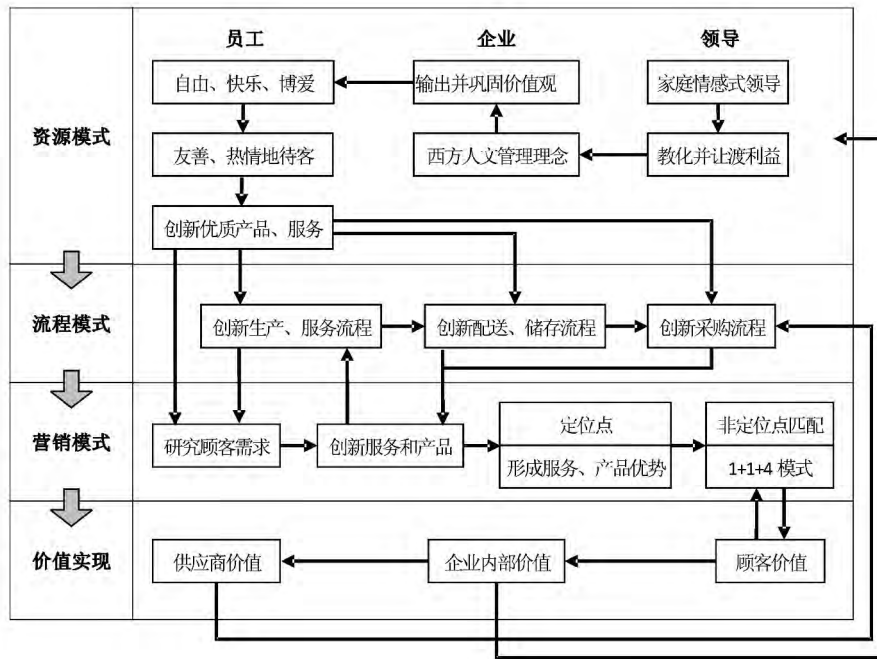


图 2 胖东来商业模式创新路线图

### 5.2 零售企业商业模式创新路线图

商业模式创新是一个系统的创新过程，不仅包括上述商业模式构成要素的创新，而且包括各要素之间的系统性关联。这个系统性的创新过程可用一张清晰的路线图表示。

通过对胖东来进行案例研究，我们得出其商业模式创新路径是由内向外的（图%中粗箭头指示的路径）：第一步，明确企业文化和价值取向，并通过家族情感领导、利益过渡、文化及理念传播等使员工和合作方产生共鸣；第二步，通过标准化操作流程和员工自发创新确立高标准的服务流程并进行不断突破的服务创新；第三步，形成以服务为主要优势、以产品为次要优势的营销模式；第四步，采取新颖的采购模式为顾客带来独特的价值（惊喜和超预期服务）。案例研究证明：这种有别于沃尔玛和家乐福等国际大型零售商由外到内的零售商业模式创新路径，由内到外的商业模式创新也是能够获得成功的。

### 5.3 实践意义

由上可知，零售企业的商业模式基于价值、流程和资源%个层面：惊喜服务的竞争优势h保证竞争优势实现的服务关键流程h保证服务流程有效运行的、匹配的企业重要资源（人力和组织）。由此可见，

零售企业的核心竞争力不是一个层次，而是由竞争优势、关键流程和重要资源%个层次组成的系统，所以企业在发展和运营过程中对每个系统包含的内容都应重视。

我们通过研究可以得出结论：胖东来作为零售企业的代表，其商业模式构成要素和创新路径能够验证前文提出的理论框架，即商业模式的%个子模式和%个流程的所有组成要素都可成为零售企业商业模式创新的内容或路径的源头，但是最为关键的创新要素是服务和无形资源中的人力资源和组织文化创新。

鉴于此，零售企业一方面要重视服务质量，因为服务是搭建顾客与企业的重要桥梁，直接影响企业的创新成效；另一方面要营造良好的企业文化，在激励员工的同时让他们在工作中感受到快乐和实现自我价值，从而积极、主动地关注顾客需求，最终促进企业的商业模式创新。

尽管本文的研究结论对于不同的零售企业而言不一定具有普遍适用性，但是胖东来案例研究结论给我们提供了进一步研究的基础。未来更多有创新性的企业将为我们提供进一步的研究空间，也将有助于我们整个研究体系的丰富。



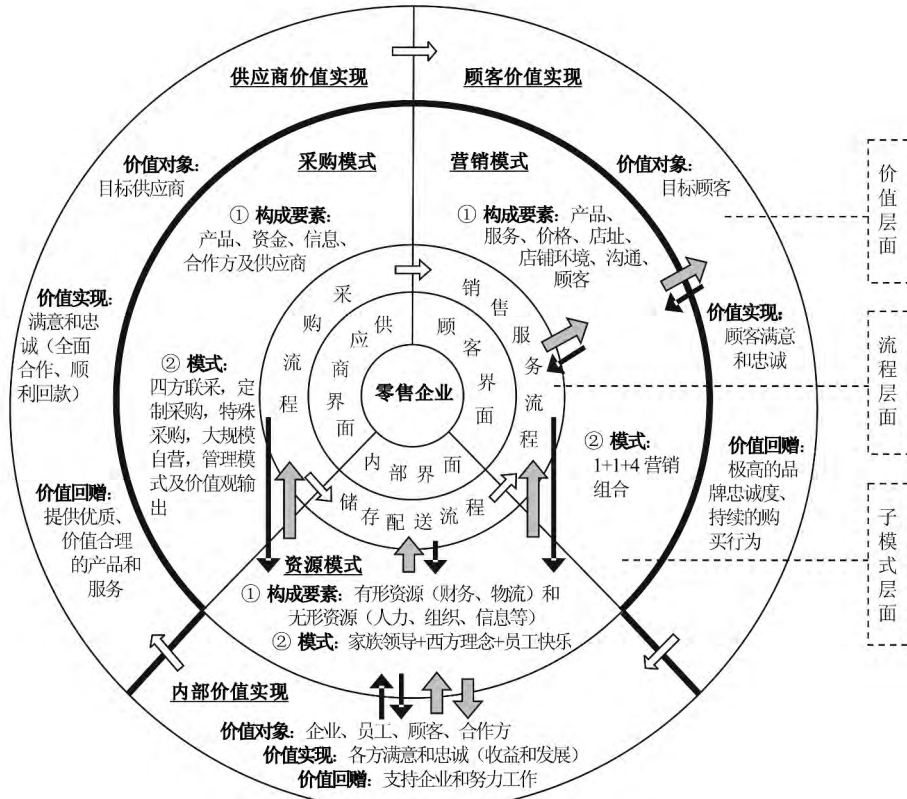


图3 中国零售企业商业模式创新路线图

参考文献

[#] 王鑫鑫,王宗军.国外商业模式创新研究综述[-].外国经济与管理.11(11):98-104. H

[1] 原磊.零售企业的商业模式创新[-].经济管理.11(11):98-104. H

[6] 盛亚,吴蓓.商业模式研究文献综述——兼论零售商业模式[-].商业研究.11(11):98-104. H

[8] 盛亚,吴蓓.基于西尔斯案例的零售商业模式要素组合创新[-].商业研究.11(11):98-104. H

[5] 王素娟,胡奇英.零售商业模式研究:促销与贸易方式交互影响[-].管理科学学报.11(11):98-104. H

[<] 李飞,米卜,刘会.中国零售企业商业模式成功创新的路径——基于海底捞餐饮公司的案例研究[-].中国软科学.11(11):98-104. H

[;] 1V+(1.('S)E/,SUII,1.0',E-HGJL'

9J?JLJ68A68LJ8 4@R3:9A.2R 2 4JWJR TJ?8JK9J  
[-]H68L23@V068LJ8 +J82K6!""\$. \$ (<);!<;%\$H  
[;] V(1,+YO /,+O.)DE, U+ b.1 U') ' ' H 32W  
NLM68LJ8 4@R3: @ML8: T28L9.2RW69J @V9J  
K@KJ9[-]H@446L7K29@8@V9J 088K29@ V@)LV@  
429@ (N8) 48!""\$#<(#)#H  
[=] -VSE(VE 1 Y,' S+)(I, E(, E' 1.aOD, +1OEE  
S HJLQIL9LMN68 A68LJ8 4@R3:-]H5202R C68LJ8  
+JCV\!"" : <(#):\$ '< H  
[#] 翁君奕.商业模式创新——企业经营魔方的旋启[1].北京:经济管理出版社.11(11):98-104. H  
[##] 李飞,汪旭辉.零售企业竞争优势形成机理的研究[-].中国软科学.11(11):98-104. H  
[#] 王慧中.胖东来你要怎么学[1].北京:龙门书局.11(11):98-104. H

Key Element and Path of Business Model Innovation for Chinas Retail Enterprises: Case Study on Pang Dong Lai

' 7. J7, -2(7 6)#, Y2LM-2NLM

(#HKK@8@V, K@4782R 12.2M 4JL9: 8LM62 UL0?89N:CJ7LM#"" : &' GL2:  
! HD682L UL79R >@J? I JKG@8M' @4T2N' 7499R:CJ7LM#""%<' GL2)

Abstract: |GBT2J?J[T32J89J ZJN3 4JL982R T298V@ 9J A68LJ8 4@R37L@29@ @V' GLJ8 RJT294JL98@J8.2R 74T?089J  
9J@N@VA68LJ8 4@R37L@29@ T296V@' GL28?J28JL9?T?B8-C28R @ 9J 39?262J 2JCV\ 2LR9J 9J@J9K W24\@Z @VA68LJ8  
4@R37L@29@ V@' GLJ8 2J28JL9?T?B8-798K68896J K28 @V5JL2 >2M/@M' 2K>/' )I?2R 2LR68LJ8D?6T 97@6M9J WJ3R  
282K6-7-RJT97L97CV\ :8K@R2NR222.2882.LR22K@RLMH7LRJL86M189639>/' W26J82 78R'@6A68LJ8 4@R37L@29@  
T296K@4T?8LM" K79K28J86KJ -JNT?@J88 -422J9LM4@R -K6824?026".2R9J 4@874T@92.9J3 4JL982J 870K 2RG642.2J'  
886KJ 2R@ML79@ K686JH

Key words: 2J28JL9?T?B8 :A68LJ8 4@R3:870K 7L@29@ :K28 886N